

## UTICAJ IZBORA MENADŽERA NA RAZVOJ PROIZVODNOG I USLUŽNOG PREDUZEĆA

*Dražen Jovanović<sup>1</sup>*

### Apstrakt

*Živimo u vremenu brzih, naglih ujedinjujućih i razarajućih promena koje suštinski ostavljaju duboke tragove na procese funkcionisanja i delova samih preduzeća i društva u celini, što svakako za mnoge otvara nove mogućnosti velikih šansi ukoliko povoljne novonastale okolnosti umešno i na pravi način iskoriste, dok ostale, one neopremljene (organizaciono, kadrovski, proizvodno, upravljački), očekuju velike poteškoće, gubici i likvidacije. U radu je izvršena sistematizacija i algoritmizacija razvojnih aktivnosti preduzeća. Zatim je ukazano na mesto i ulogu izbora menadžera u tom algoritmu.*

*Ključne reči: Razvoj preduzeća, razvojne aktivnosti, izbor menadžera, menadžer.*

### Uvod

U današnje vreme, društvo sve više postaje društvo organizacija u kome se gotovo svi zadaci i poslovi obavljaju u organizacijama i od strane organizacija: proizvodnih preduzeća, škola i univerziteta, zdravstvenih ustanova, vojske, policije, raznih službi i dr. Iz ovoga proizilazi da ukupni društveni razvoj u najvećoj meri, ako ne u potpunosti, zavisi od razvoja organizacija.

U eri tehnološke revolucije, tranzicije i sveopšte globalizacije, promene se dešavaju vrtoglavom brzinom. One imaju dalekosežan uticaj na društvo u celini i skoro da nema oblasti ljudske delatnosti koja nije, na ovaj ili onaj način, pod uticajem ovih promena. Ovako drastične promene odražavaju se i na ekonomsku sferu društvenog života, a pre svega u oblasti tržišnog poslovanja. Svedoci smo dinamičnog poslovnog ambijenta u celom svetu i neprestane borbe za opstanak na tržištu.

Aktuelna faza razvoja svetske privrede predstavlja prelaz iz industrijskog društva prema ekonomiji koja se temelji na znanju i veštinama. Savremeni privredni tokovi nalaze svoje razvojne impulse u idejama i informacijama, a ne u obilju sirovina ili jeftinoj radnoj snazi. U takvom globalnom okruženju,

---

<sup>1</sup> Dražen Jovanović, PhD, Vanredni profesor, Univerzitet "Bijeljina", Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republika Srpska, BiH, E-mail: jdrazen13@yahoo.com

uspešne su one organizacije koje unutar sebe i prema okruženju razvijaju sposobnost da brzo uče i koriste raspoložive resurse kako bi stvorile inovativne proizvode i usluge.

Inovacioni procesi i naučna delatnost predstavljaju osnovu i jesu inicijator tehnološkog razvoja. Tehnološki razvoj predstavlja osnovu za razvoj sredstava za proizvodnju. Razvojem sredstava za proizvodnju, dolazi do razvoja privrede. Osnovni nosilac savremenog privrednog razvoja su proizvodna preduzeća jer se kroz njihovu aktivnost (proizvodnju, poslovanje) materijalizuju i tržišno valorizuju faktori proizvodnje i prethodna ulaganja u razvoj. Privredni razvoj doprinosi obogaćenju tržišta novim, atraktivnijim, kvalitetnijim proizvodima, zdravoj konkurenciji, snižavanju cena, a zatim porastu standarda stanovnika, njihovih saznanja i potreba. Sve je to, dakle, baza ukupnog društvenog razvoja.

U savremenom društvu, potencijali kao što su kapital, radna snaga i prirodna bogatstva, postepeno gube na značaju. Primarni resurs postaje znanje, a najvažnija struktura proizvodna organizacija kao nosilac znanja i mesto gde se znanja koncentrišu u cilju izvršenja određenih (potrebnih) zadataka i poslova.

Jasno je da proizvodna preduzeća moraju mnogo pažnje posvetiti svom razvoju kako bi zadržala korak sa vremenom. U suprotnom dolazi do njihovog zaostajanja i stagnacije čime se direktno usporava privredni i društveni razvoj.

### **Promene - pokretač i rezultat razvoja**

Treći milenijum prestavlja vreme brzih, sveobuhvatnih i suštinskih promena, a obuhvataju sva područja življenja i delovanja: tehniku i tehnologiju, privredne i neprivredne delatnosti, nauku i obrazovanje, globalna i lokalna tržišta, organizaciju i sve oblasti društva, (Jovanović, Sajfert, 2021).

Snažan naučno - tehnološki razvoj neprestano indukuje veliki broj promena i inovacija u vidu efikasnijih tehnologija i mašina, novih i kvalitetnijih proizvoda, a samim tim dolazi do promena u potrebama i očekivanjima potrošača. Promene su postale pravilo i treba ih posmatrati kao nešto "zdravo i normalno". One u sebi nose velike šanse i mogućnosti za preduzeća, ali možda još i veće opasnosti ukoliko se zanemare ili ignorišu. U skladu sa prethodnom, razvoj se može definisati s jedne strane kao generator, a s druge strane kao rezultat promena, ističe Levi-Jakšić, (1994).

Primarni cilj razvoja preduzeća postaje: zadržati i ojačati svoje pozicije u okruženju, a u prvom redu na tržištu. Iz tog razloga neophodno je neprekidno odgovaranje na promene jer to postaje uslov opstanka i konkurentnosti preduzeća u tržišnim uslovima privređivanja.

Promene se, kako ističe Adižes (1989), ne mogu zaustaviti, te nam ostaje da se brže prilagođavamo. Uslov za to jeste da se naučimo kako brže rešavamo probleme koje oni izazivaju. Smisao promena jeste da se preduzeće osposobi da u novim okolnostima zadrži i poboljša svoju poziciju. Promenama se obezbeđuje opstanak i kreira rast preduzeća.

Promene su izraz učenja i izazvanog reagovanjem. Preuzimaju se sa ciljem da se otklone određene barijere, odnosno smanji ili eliminiše smetnje između sadašnjih i potrebnih performansi u poslovanju preduzeća.

Izvođenje promena najdirektnija je posledica revizije i kontrole poslovanja i skoro redovni pratilac strategijskog upravljanja. Pritisци, odnosno podsticaji za promene mogu dolaziti od:

- Top menadžmenta,
- Srednjih i nižih menadžera,
- Sistemskog zakonodavstva,
- Konkurentске sredine,
- Privrednog ambijenta,
- Tehnološkog razvoja i dr.

Za uspešan menadžment promena potrebno je:

- razumevanje smisla, neophodnosti, rizika i očekivanih efekata promena,
- poznavanje strukture ukupnog problema obavljanja promena,
- sposobnost "navigacije" procesa promena i minimiziranje neosnovanih otpora promenama,
- umeće izbora predmeta, vremena i načina izvođenja promena,
- motivisanje uposlenih za kreacije i promene.

Determinante promena su:

- menadžeri, ostali zaposleni, ljudi u okruženju,
- struktura organizacije,
- klima i kultura organizacije,
- okruženje organizacije.

Osnovna uloga menadžera u procesu pripremanja i implementacije organizacionih promena je:

- Kreiranje vizije;
- Prenošnje harizme;
- Podsticanje učenja.

### **Aktivnosti na razvoju preduzeća**

Preduzeća, prema (Lambić, 1996), se projektuju da traju, možda ne zauvek, ali ipak u nekom znatnom vremenskom periodu. Svoj dugoročni opstanak, preduzeća mogu ostvariti samo kontinuiranim i planskim razvojem i

usavršavanjem. Razvoj doprinosi povećanju kompetentnosti preduzeća u obavljanju svojih aktivnosti i sticanju jačih konkurentskih pozicija.

Razvoj preduzeća podrazumeva promenu položaja preduzeća u prostoru i vremenu koja ga vodi u novo, kvalitetno i bolje stanje. Tome svako preduzeće teži.

Mi danas živimo u uslužnom društvu. Sve veći udeo bruto nacionalnog dohotka dolazi od naše potrošnje usluga i sve veći broj radne snage zaposlen je u ovom sektoru. Međutim, u literaturi o menadžmentu i marketingu nastavlja da dominira proizvodne menadžment i marketing tehnike.

Distinktivne karakteristike usluge zaslužuju svoj vlastiti menadžment okvir. Uslužni marketing i menadžment su kompleksniji, imajući u vidu, potrošači kupuju ponekad nešto što je neopipljivo, a u većem broju slučajeva, nije im ni potpuno jasno šta će dobiti u zamenu za svoj novac.

U savremenoj uslužnoj ekonomiji potrošač predstavlja ključni resurs, odnosno najvredniju imovinu preduzeća. Satisfakcija potrošača predstavlja, za svaku vrstu organizacije, presudno strateško oružje. Među glavnim problemima koji bitno utiču na promenu marketing filozofije u oblasti usluga predstavlja uloga potrošača u procesu pružanja usluge, kao saučesnika u njenoj proizvodnji.

Suštinski problem se ogleda u tome, što se usluga delimično proizvodi, prodaje i koristi u toku inter akcije između potrošača i uslužne organizacije. Kvalitet tih odnosa bitno utiče na kvalitet usluge, a sam kvalitet usluge predstavlja jedan od ključnih problema, ne samo operativnog, nego i marketing menadžmenta i menadžmenta ljudskim resursima.

Osnova funkcionisanja preduzeća jeste, ističe Jovanović i Barjaktarević (2018), transformacija inputa, odnosno ulaza, u autopute, odnosno izlaze. Inpute čine rad, zemlja, kapital menadžment i tehnološki know-how. Rezultat proizvodnje su proizvodi odnosno usluge kod uslužnih preduzeća. Efikasnost je odnos između izlaza (outputa) i ulaza (inputa). Prema tome, ukoliko preduzeće dostigne veći nivo proizvodnje, uz manje resurse nego drugo preduzeće, onda je ono efikasnije.

Efektivnost se veže za ciljeve preduzeća. Ciljevi se definišu kao stanje koje preduzeće želi dostići. Efektivnost predstavlja stepen u kojem je preduzeće ostvarilo svoje ciljeve. Jednostavno rečeno, efikasnost znači raditi prave stvari (proizvoditi proizvode i pružati usluge koje se traže), a efikasnost raditi stvari na pravi način (na racionalan način). Efikasnost i efektivnost su u većini slučajeva povezani pojmovi, pa tako efikasnost vodi efektivnosti i obratno. Međutim, može se desiti da je preduzeće visoko efikasno, ali nije efektivno jer proizvodi proizvode za koje nema potražnje.

Uloga menadžmenta i marketinga u tim procesima, veoma je važna, a često i presudna. Odnosi sa potrošačima predstavljaju zadatak, ne samo top menadžmenta i osoblja za kontakt sa potrošačima, nego svih zaposlenih u uslužnoj organizaciji.

Iz prethodnih izlaganja jasno se vidi koliki je značaj razvoja preduzeća za njegovu budućnost, ali i na ukupan društveni razvoj. Veoma je važno uočiti šta preduzeće treba da preduzima kako bi došlo do njegovog razvoja. Postoji veliki broj aktivnosti koje doprinose razvoju preduzeća. Radi njihovog boljeg sagledavanja, korisno je razvrstati ove aktivnosti na nekoliko karakterističnih grupa čiji prikaz sledi.

1. Aktivnosti na razvoju opreme:

- Razvoj (konstruisanje) novih mašina,
- Kupovina novih mašina ili kopiranje drugih proizvođača,
- Razvoj ili kupovina novih alata i pribora,
- Primena novih materijala za izradu delova mašina,
- Standardizacija delova i opreme i dr.

2. Aktivnosti na razvoju tehnologije:

- Osvajanje novih tehnologija,
- Kreiranje novih tehnologija,
- Modernizacija proizvodnih tehnologija,
- Povećanje efikasnosti postojećih proizvodnih tehnologija i procesa,
- Rešavanje problema u procesu proizvodnje i dr.

3. Aktivnosti na razvoju proizvoda/usluga:

- Osvajanje novih proizvoda/usluga,
- Kreiranje novih proizvoda/usluga,
- Poboljšanje kvaliteta proizvoda/usluga,
- Poboljšanje pojedinih performansi,
- Upotreba novih materijala,
- Korekcije u skladu sa primedbama potrošača,
- Pojačana kontrola u svim fazama,
- Standardizacija delova i dr.

4. Aktivnosti na razvoju kadrova:

- Formiranje efikasnog menadžerskog tima,
- Permanentno, dodatno obrazovanje kadrova,
- Odlasci na specijalizacije, simpozijume i konferencije.
- Pohađanje seminara i kurseva,
- Pisanje stručnih i naučnih radova,
- Praćenje kataloga i aktuelne stručne literature,
- Podsticanje kreativnosti i otvorenosti za promene,
- Podizanje nivoa motivacije i dr.

5. Aktivnosti na razvoju upravljanja:

- Jačanje saznanja o značaju kvalitetnog upravljanja,

- Stvaranje sposobnog i efikasnog menadžerskog tima,
  - Primena kvantitativnih metoda i softverskih alata kao podrške donošenju poslovnih odluka,
  - Upravljanje prema promenama u okruženju (treba da postane nešto uobičajeno i potpuno prirodno) i dr.
6. Aktivnosti na razvoju marketinga:
- Kontinualno istraživanje tržišta,
  - Primena savremenih metoda istraživanja potreba potrošača,
  - Proširenje aktivnosti istraživanja tržišta na nova područja,
  - Oglašavanje u medijima,
  - Praćenje konkurencije,
  - Proširivanje tržišta prodaje svojih proizvoda i dr.
7. Aktivnosti na razvoju logističke podrške:
- Optimizacija rasporeda mašina i opreme,
  - Optimizacija unutrašnjeg transporta,
  - Optimizacija proizvodnog programa,
  - Određivanje optimalnih lokacija proizvodnih pogona i skladišta,
  - Određivanje optimalnih količina zaliha sirovina, gotovih proizvoda i rezervnih delova
  - Optimizacija spoljašnjeg transporta (distribucija gotovih proizvoda do prodajnih mesta ili kupaca),
  - Primena kvantitativnih metoda i softverskih alata za izvršavanje nabrojanih aktivnosti logističke podrške i dr.
8. Ostale razvojne aktivnosti:
- Uvođenje ISO standarda,
  - Informatizacija proizvodnih/uslužnih i poslovnih procesa,
  - Proširivanje poslovne saradnje,
  - Poboljšavanje radnih uslova,
  - Smanjivanje štetnih uticaja na životnu sredinu i dr.

Ono što je značajno za sva preduzeća, to je da u cilju ostvarivanja navedenih razvojnih aktivnosti, treba da intenziviraju i proširuju saradnju sa:

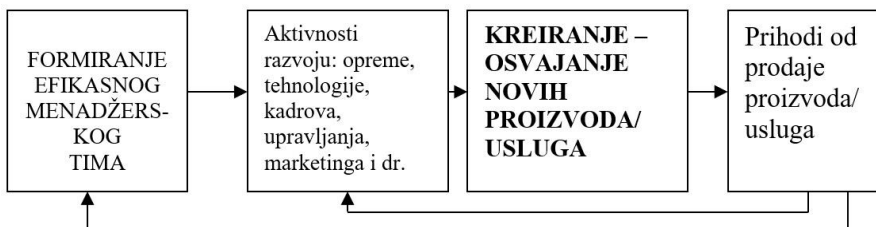
- srodnim, razvijenijim preduzećima radi zajedničkog istraživanja i osvajanja novih proizvoda/usluga i tehnologija, nastupa na tržištu i drugih oblika saradnje na obostranu korist,
- naučnim i razvojno - istraživačkim institucijama,
- institucijama i organizacijama koje raspolazu ponudama patenata i tehničkih unapređenja,
- institucijama i organizacijama koje raspolazu informacijama sa tržišta (privredne komore, uvozno - izvozna preduzeća i dr.),
- kreativnim, stručnim i iskusnim pojedincima.

Kada se razvojne aktivnosti ovako nabroje, postaje jasno koliki je značaj, složenost i obim poslova razvojne funkcije u preduzeću. Preduzeća kod kojih razvojna funkcija nije organizovana i ne funkcioniše na potrebnom nivou ili joj se ne pridaje dovoljno pažnje, nemaju nikakve šanse da budu konkurentna i da duže vremena opstanu na tržištu. Svim navedenim aktivnostima zajedničko je to da imaju za cilj povećanje konkurentnosti preduzeća na tržištu i povećanje prodaje što zapravo predstavlja suštinu tržišnog načina privređivanja.

### Algoritmizacija razvojnih aktivnosti preduzeća

Teško je reći koje su aktivnosti više ili manje značajne za razvoj preduzeća. To pre svega zavisi od vrste preduzeća, trenutnog stanja u okruženju i samom preduzeću. Zbog toga je veoma važno razvojnim aktivnostima pristupati selektivno, prema prioritetima. Prilikom određivanja prioriteta razvojnih aktivnosti važno je primetiti da su neke od njih uslovljene prethodnim izvršenjem drugih razvojnih aktivnosti. Ova činjenica često nameće redosled i algoritam u realizaciji razvojnih aktivnosti, iako se one prepliću i teško je odrediti jasne granice njihovih početaka i završetaka. Ipak, razvojne aktivnosti preduzeća se mogu grubo algoritmizovati (slika 1).

**Slika 1.** Algoritam razvojnih aktivnosti preduzeća



Izvor: Jovanović, D., Sajfert, Z. (2008)

Potrebe za proizvodima/uslovima uzrok su postojanja preduzeća, a potrebe za novim proizvodima/uslugama uslovljavaju razvoj preduzeća. Zato su kreiranje i osvajanje novih proizvoda centralni i najvažniji element razvoja preduzeća. Ostale razvojne aktivnosti, ili su potrebne da bi se došlo do novih proizvoda (proširivanje saradnje razvoj opreme, tehnologije, kadrova, marketinga...), ili su logična posledica zarade od prodaje novih proizvoda (kupovina novih mašina, proširenje radnog prostora, kapaciteta i infrastrukture, proširenje tržišta, poboljšanje radnih uslova i dr.). Nakon toga bi se osvajali neki drugi novi proizvodi, ali sada u mnogo boljim uslovima. Dalji tok razvoja bi se odvijao sam prema sebi, već prema datim situacijama. Tako bi se održavao kontinuitet u razvoju preduzeća.

Kreiranje i osvajanje novih proizvoda i usluga jeste centralna razvojna aktivnost, međutim, na slici 1 može se uočiti da svaki razvojni proces i aktivnost započinje od menadžerskog tima. Dakle, menadžerski tim inicira ili samostalno obavlja sve ostale razvojne aktivnosti koje su direktno ili

indirektno uvek usmerene ka kreiranju i osvajanju novih proizvoda. Iz ovoga proističe vodeća uloga menadžerskog tima u razvojnim aktivnostima preduzeća, Senić, (1993).

### **Značaj izbora članova menadžerskog tima**

Za traganje, uočavanje i korišćenje promena, a samim tim i za svoj razvoj, preduzeće mora posedovati snažnu upravljačku bazu. Odgovaranje na promene je proces koji zahteva veliko angažovanje, dobru koordinaciju i visok stepen odgovornosti. Zbog toga se ove aktivnosti moraju prepustiti najsposobnijim ljudima u preduzeću koji treba da čine vrhovni menadžment preduzeća.

Sposoban, kreativan i kompaktan menadžerski tim je nešto što se stvara blagovremeno, nešto na čemu je neophodno permanentno raditi i poboljšavati ga u smislu stalne edukacije članova, otvorenosti prema novim tehnologijama i znanjima, iznalaženja novih mehanizama za prepoznavanje promena i odgovaranja na njih. Ništa manje važna jeste i izgradnja kvalitetnih međuljudskih odnosa među članovima tima. Procene su da je za stvaranje vrhunskog menadžerskog tima potrebno minimalno 2-3 godine. Zbog toga preduzeće mora na vreme da stvori vrhunski menadžerski tim, odnosno pre nego što dođe u situaciju kada ga bezuslovno mora imati, inače može biti suviše kasno da se nešto učini, prema (Drucker, 1996).

Stvaranje vrhunskog menadžerskog tima u prvom redu podrazumeva izbor članova tog tima. Tim se formira tokom vremena pri čemu su prisutne povremene izmene članova tima. Naročito treba biti oprezan prilikom prijema novih članova. Ova opreznost proističe iz velikih obaveza i odgovornosti menadžera za budućnost preduzeća.

Izbor članova menadžerskog tima predstavlja veoma važan proces koji zahteva veliku pažnju jer od toga zavisi uspešnost poslovanja preduzeća. Ovaj proces praćen je teškoćama u smislu procene kandidata. Sve to zahteva dosta vremena i može doći do mnogobrojnih problema ukoliko se na menadžersko mesto ne prime pravi ljudi ističe Martinović, (2000). Prilikom prijema članova menadžerskog tima kao kriterijumi se najčešće izdvajaju: uspešnost, inteligencija, energičnost, karakter, kreativnost, prilagodljivost, spremnost na učenje i dr.

### **Zaključak**

U savremenoj privredi se mora ići na krupne promene i to bez garancije za uspeh. Menadžer mora da pokreće druge da bi bio pokretač promena. Preduzeće se menja istovremeno sa promenom razmišljanja i akcija. Promene nisu uvek jasne i uvek su pokretane nekom poslovnom idejom, one uvek nailaze na neku vrstu otpora i zato je njihovo terminiranje bitno. Menadžer ne sme biti neodlučan, on mora da bira ili ne bira pravac akcije.

U stvari, menadžment je svojevrsno vršenje izbora. Ukoliko se menadžer odluči da ne bira neko će doneti odluku za njega.

Stvaranje vrhunskog menadžerskog tima jedan je od primarnih zadataka svakog preduzeća ukoliko ga nema i održanje u top formi ukoliko ga ima. Menadžerski tim ima ulogu inicijatora svih razvojnih aktivnosti preduzeća i odatle proističe njegova uloga i značaj. U skladu sa tim, prijem ljudi u menadžerski tim, odnosno izbor menadžera je važan trenutak za preduzeće jer od tog izbora u velikoj meri zavisi budućnost preduzeća. U određenom smislu, ovaj rad predstavlja najavu istraživanja mogućnosti kvantifikacije postupka izbora menadžera. Time se želi postizanje veće determinizacije ove značajne aktivnosti.

Uspešan menadžer mora da bude uspešan inovator, mora da prati promene u okruženju, da reaguje na njih i da ih sam stvara, da prepoznaje najvažnije tendencije, osmišljava i projektuje neophodne inovacije i podnosi neizvesnost i rizik. Mora se oslanjati na intuiciju, nadahnuće i druge neiskustvene metode. Menadžeri moraju da budu sanjari i vizionari koji su u stanju da vide budućnost i, konačno, da ubede i druge u neophodnost i poželjnost promena. Menadžer mora da vidi organizaciju, ne kakva je ona sada, već kakva će biti u budućnosti.

### **Literatura**

1. Adižes I. (1989): *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, PS "Grmeč"-Privredni pregled, Beograd.
2. Drucker, P. (1996): *Inovacije i preduzetništvo*, PS Grmeč, Beograd.
3. Lambić, M. (1996): *Inženjerstvo i inovacije*, Stylos, Novi Sad.
4. Levi-Jakšić, M. (1994): *Upravljanje tehnološkim razvojem*, Savremena administracija, Beograd.
5. Martinović, S. (2000): *Osnovni principi pri izboru i prijemu najboljih ljudi*, DIT, Br. 14, Zrenjanin, s. 47-51.
6. Senić, R. (1993): *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
7. Jovanović, D, Barjaktarović, M. (2018): *Marketing strategija u farmaceutskoj industriji*, Akademski Pregled, Vol. I, No.1, ISSN: 2637-2029, pp.70-81.
8. Jovanović, D, Sajfert, Z. (2008): *The manager – key factor in the factory's development*, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, "Imt Oradea – 2008", Volume VII (XVII); ISSN: 1583-0691, CNCSIS CLASA B<sup>+</sup>; pp. 2374-2380.

9. Jovanović, D, Sajfert, Z. (2021): *Preduzetništvo i menadžment kroz istoriju*, Unverzitet "Bijeljina", Bijeljina.

# THE INFLUENCE OF MANAGER SELECTION ON THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION AND SERVICE ENTERPRISES

*Dražen Jovanović<sup>1</sup>*

## **Abstract**

*We live in a time of rapid, sudden unifying and destructive changes that essentially leave deep traces on the processes of functioning and parts of companies and society as a whole, which certainly opens new opportunities for many great opportunities if favorable new circumstances are skillfully and properly used, while others those unprepared (organizationally, personnel, production, management), expect great difficulties, losses and liquidations. This paper gives systematization and algorithm for the development activities of company. It points out the place and the role of manager election in the algorithm.*

*Key words: Development of company, development activities, manager election, manager.*

---

<sup>1</sup> Dražen Jovanović, Phd, Associate Professor, Bijeljina University, Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republic of Srpska, BiH, E mail: jdrazen13@yahoo.com